

## Internacionalização e Relacionamentos em Cadeia de Suprimentos

Adriana Troczinski Storti <sup>1,†</sup>

<sup>1</sup> IFRS (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul), Erechim, RS, Brasil

Ely Paiva <sup>2,Ω</sup>

<sup>2</sup> FGV-EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Luciana Marques Vieira <sup>3,Υ</sup>

<sup>3</sup> FGV-EAESP, São Paulo, SP, Brasil

### RESUMO

Uma multinacional pode configurar diferentemente uma “rede de relacionamentos” nas suas cadeias de suprimentos em cada país. Este artigo tem como objetivo analisar as relações em cadeias de suprimentos de uma empresa multinacional brasileira com unidades localizadas em diferentes países. Analisou-se a presença e o alinhamento de aspectos-chave do relacionamento com base na percepção dos diferentes participantes das cadeias analisadas. Foram realizadas entrevistas in-loco complementadas pela utilização de programa de análise lexical. Os resultados sugerem que o ambiente externo e as estratégias adotadas afetam os tipos de relacionamento nas cadeias investigadas. A empresa estudada apresenta estratégias de negócio diferentes em cada unidade. Estratégias de negócios que buscam maior diferenciação ou criação de valor agregado, como a unidade argentina, levam a maior colaboração e cooperação. No outro extremo, a unidade brasileira com maior foco em custos apresenta baixa confiança, o que se reflete em cooperação e colaboração incipientes.

**Palavras-chave:** Relacionamentos; Cadeia de suprimentos; Multinacional; Alimentos.

### 1. INTRODUÇÃO

Uma empresa multinacional sofre impactos em suas atividades em mercados internacionais causados pela cultura, comunicação, tecnologia, política, economia, inovação e força de trabalho. Todos esses elementos influenciam sua competitividade (MEYER, 2004). Também é importante destacar que um dos desafios de uma multinacional é compreender as especificidades do contexto em que suas unidades subsidiárias estão localizadas, o que inclui relações locais, conhecimento local, capacidade de absorção de novos conhecimentos e processos de aprendizagem, dentre outros aspectos.

As empresas brasileiras de diversos setores industriais têm ampliado suas operações internacionais. Na produção de carne (bovina, suína e frango), o país se destaca como um player global. Apesar de o Brasil ser o líder na exportação de carne bovina, o país busca ser reconhecido como sendo uma origem de qualidade pelos demais mercados. Dentro dessa perspectiva, as empresas desse setor têm conseguido acesso a mercados e preços premium por meio de aquisição de plantas industriais em diferentes países.

#### Autor correspondente:

<sup>†</sup> IFRS (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul), Erechim, RS, Brasil.

E-mail: [adriana.storti@erechim.ifrs.edu.br](mailto:adriana.storti@erechim.ifrs.edu.br)

<sup>Ω</sup> FGV-EAESP, São Paulo, SP, Brasil.

E-mail: [ely.paiva@fgv.br](mailto:ely.paiva@fgv.br)

<sup>Υ</sup> FGV-EAESP, São Paulo, SP, Brasil.

E-mail: [luciana.vieira@fgv.br](mailto:luciana.vieira@fgv.br)

Recebido: 17/07/2017.

Revisado: 27/02/2018.

Aceito: 15/03/2018.

Publicado Online em: 19/09/2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2018.15.6.3>



Embora a questão de fornecimento seja crucial para um processo de internacionalização, estudos sobre multinacionais brasileiras raramente abordam a gestão de suprimentos, conquanto seja um tema presente em alguns estudos estrangeiros, como Houlihan (1985) e Perez-Aleman e Sandilands (2008). Estudos sobre multinacionais brasileiras têm abordado temas como competências (Fleury e Fleury, 2011; Borini, 2011), inovação (Borini et al, 2012) e estratégias de entrada (Arbix e Caseiro, 2011). As mudanças na cadeia de suprimentos em empresas que desenvolvem ações de internacionalização são um tema importante, mas ainda com poucos estudos relacionados a ele. Portanto, este estudo discute o relacionamento entre participantes de cadeias de suprimentos após processos de aquisição internacional. As características desses relacionamentos são apresentadas sob a ótica da relação da matriz da multinacional com suas unidades, assim como destas com seus fornecedores nos países onde operam.

Por conseguinte, as questões norteadoras desse estudo envolvem: Como se apresentam os relacionamentos na cadeia de suprimentos de uma multinacional brasileira? Existem diferenças entre as operações no contexto brasileiro e no internacional?

A coleta dos dados foi desenvolvida por meio de observação direta e entrevistas presenciais com os gestores da matriz em São Paulo, da unidade sediada na região sul do Brasil e das subsidiárias no Uruguai e na Argentina.

O texto apresenta primeiramente o referencial teórico sobre aquisição de empresas e relacionamentos em cadeias de suprimentos. As seções seguintes trazem a descrição da empresa e a análise das características do relacionamento entre as unidades do Brasil, do Uruguai e da Argentina com os seus principais fornecedores (produtores e consignatários). Ao final, são apresentadas as principais conclusões do estudo e novas questões para o avanço da pesquisa neste tema.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. ESTRATÉGIA DE AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

Hennart e Park (1993) afirmam que, quando uma multinacional realiza uma aquisição, um desafio é como coordenar e gerir os relacionamentos envolvidos, considerando que as subsidiárias detêm um conhecimento dos seus relacionamentos internos e externos, e na sua forma de trabalho. Esses relacionamentos criam um desafio para a compradora, que deve compreendê-los e torná-los adequados para o desenvolvimento de suas estratégias.

Pode-se afirmar que em ambientes internacionais há um grau maior de incerteza com maiores desafios para as operações internacionais, o que pode ser minimizado com melhoria nos relacionamentos entre os atores da cadeia de suprimentos. (KLASSEN, WHYBARK, 1994). Neste contexto competitivo de empresas multinacionais, a execução de operações em mercados internacionais as direciona a um maior envolvimento com atores locais com o objetivo de ganhos de efetividade nas suas atividades e de maior sinergia global (PRASAD & BABBAR, 2000).

A literatura apresenta o conceito de partner cooperation como oposto ao conceito de oportunismo em estudos voltados à formação de joint-ventures (PARK & UNGSON, 2001). Essa abordagem pode ser também estendida para a discussão acerca de empresas multinacionais. Neste caso, quando os envolvidos cooperam, evitam o comportamento oportunista de seus parceiros e criam potencial de ganhos efetivos (ARIÑO, 2003; LUO & PARK, 2004).

Meyer e Estrin (2001) alertam também sobre a capacidade que as empresas compradoras devem possuir a fim de se apropriar do conhecimento que as organizações adquiridas possuem do mercado local. Isto implica manter recursos e competências necessários ao novo modelo de gestão, os quais podem ser ou não a replicação da estratégia da matriz. A capacidade de absorção de novos conhecimentos por parte da subsidiária também é importante,

pois novas estratégias são delineadas a partir do processo de aquisição (Fang & Zou, 2010). A resistência à mudança, a cultura existente e a situação econômica local também podem influenciar os resultados de uma nova operação internacional.

## 2.2. RELACIONAMENTO E CONFIANÇA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Burgess, Singh e Koroglu (2006) enfatizam que há cinco aspectos principais nos relacionamentos: compartilhamento de informações, relacionamentos de longo prazo, colaboração, integração logística e compartilhamento de riscos e retornos. Tais aspectos foram identificados por meio da análise de 43 estudos empíricos publicados entre os anos de 1996 e 2007 nos principais periódicos da área de gestão de operações.

De um modo geral, os relacionamentos no âmbito de cadeia de suprimentos podem ser analisados sob o enfoque de cadeia direta, ou seja, as relações verticais entre a empresa focal e seus fornecedores e distribuidores, conforme Mentzer et al. (2001). Os relacionamentos podem ser mais colaborativos, usualmente quando envolvem parceiros de um mesmo porte, ou mais coercitivos, quando há diferenças de porte e poder de barganha na relação (Capó-Vicedo, Mula & Capó, 2011; Huang, Yen & Liu, 2014). Os relacionamentos mais colaborativos envolvem a confiança, o comprometimento, os aspectos culturais, além de disponibilidade de capital humano para o desenvolvimento de tal tipo de relacionamento.

A abordagem institucional e a abordagem de custos de transação tratam a confiança como uma escolha racional ou cognitiva (McALLISTER, 1995). Entretanto, a redução na confiança pode gerar conflitos, levando à desmotivação dos participantes e ao não desenvolvimento de atividades colaborativas (MADHOK, 1995). Para esse autor, há um componente estrutural da confiança que se refere à complementaridade de recursos envolvidos. Por outro lado, o componente social da confiança se relaciona à qualidade do relacionamento, com influência da percepção de equidade continuada entre os envolvidos.

A confiança é crescente com o passar do tempo (GAO & BROWN, 1998), e cada envolvido tem suas características e qualidades próprias que lhe permitem agir e confiar de maneira única (HOFSTEDE & BOND, 1988). No contexto individual, a chamada confiança afetiva está presente quando há um indivíduo que oferece características merecedoras de confiança (LINDGREEN, 2003). Dentro do enfoque organizacional, a confiança entre comprador e vendedor é definida como uma convicção, expectativa ou sentimento sobre um parceiro, resultante do seu conhecimento, confiabilidade e intenções.

Alguns autores analisam o papel da confiança nos relacionamentos entre empresas sob a perspectiva sociológica. Apontam que há ao menos duas partes envolvidas: quem confia e a base para a confiança, que pode ser uma empresa, uma instituição ou um produto (ZUCKER, 1986, VIEIRA & TRAILL, 2008). Para Dyer e Chu (2011), quando a falta de confiança é decorrente de especificidades do contexto regional do parceiro, a empresa deverá identificar outros mecanismos voltados a compensar essa lacuna, tais como sistemas de monitoramento e de controle de riscos.

Dentro de um enfoque mais abrangente, as exigências do mercado têm pressionado a capacidade de resposta das empresas, o que justificaria a busca de atividades cooperativas em cadeias de suprimento (SIMATUPANG E SRIDHARAN, 2002). Complementarmente, Cantwell, Dunning e Lundan (2010) ressaltam a importância do ambiente nos relacionamentos existentes. Para esses autores, variáveis internas e externas às empresas, como aspectos políticos, econômicos e sociais, podem influenciar a estratégia, a aprendizagem e a inovação. As empresas tenderiam a agir de forma cooperativa conforme o contexto.

Consoante Wilding e Humphries (2006), cooperação, coordenação e colaboração são importantes para a redução de comportamentos oportunistas nos relacionamentos. Há vários tipos de cooperação, segundo estudos de Whipple e Russel (2007). Cabe aos gestores entender e adaptar esses tipos de acordo com seu negócio e sua realidade. Para empresas

multinacionais, em razão da multiplicidade de variáveis envolvidas, o ambiente é de maior complexidade. Ao mesmo tempo, muitas vezes ações simples, sem investimentos financeiros vultuosos, podem fortalecer a cooperação entre empresas (SINGH e POWER, 2009). Essas diferentes formas de cooperação e colaboração levam McDuffie (2011) a propor que existem diferentes tipos de confiança nos relacionamentos. Entre estes, podem ser citadas: a colaborativa, que está ligada à reputação, à competência e ao envolvimento dos indivíduos; a tradicional, que se apresenta nas relações sociais existentes; a carismática, ligada às características pessoais positivas; e, a contratual, baseada em sistemas e instituições que reforçam as expectativas de confiabilidade.

### 2.3. ALINHAMENTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

As organizações necessitam envolver diferentes atores para o alcance de objetivos organizacionais comuns. Isso tem sido denominado na literatura como alinhamento e pode ocorrer em níveis estratégicos e informacionais, especialmente em relacionamentos mais abrangentes, como em uma cadeia de suprimentos (CHEN & PAULRAJ, 2004).

A discussão sobre alinhamento também é discutida com foco no relacionamento entre comprador e fornecedor. Wu e Cavusgil (2005) entendem que para muitas organizações seria importante desenvolver um “mapeamento dos relacionamentos”, o que em uma visão mais ampla contribuiria para o alinhamento das relações comerciais. Esse alinhamento é uma aproximação de informações na busca de um consenso entre os envolvidos. Mesmo em situações de relacionamentos alinhados, não se pode afirmar que não existam conflitos. Isso também pode ocorrer pela racionalidade limitada dos participantes e a presença de comportamentos oportunistas. Juttner, Godsell e Christopher (2006) citaram a importância do alinhamento na cadeia inteira, o que compreende desde a produção até a demanda, com o objetivo de entregar ao mercado produtos que criam valor para o cliente de forma eficiente.

Para Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009), a estratégia da cadeia de suprimentos idealmente deveria gerar ganhos para todos os envolvidos. Nesse sentido, as relações entre comprador e fornecedor tornam-se uma questão estratégica, pois o sucesso de uma empresa pode estar relacionado à estratégia da gestão de seus fornecedores. Os autores também ressaltaram que, para se entender a influência do posicionamento estratégico da empresa sobre o desempenho da cadeia de suprimentos, são relevantes: o nível de relacionamento com fornecedores, o nível de envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produtos, o critério de seleção de fornecedores, e o dimensionamento da base de fornecedores.

Além da importância de observar o alinhamento entre membros na cadeia de suprimentos, há que se entender o alinhamento entre unidades subsidiárias e a matriz que, por vezes, podem ficar na condição de dependência de recursos corporativos, tais como capital, tecnologia e conhecimento (CRILLY, 2011). Possivelmente, uma empresa multinacional, ao incrementar seu conhecimento sobre as atividades produtivas e comerciais da sua subsidiária, buscará promover mais trocas de informações entre os envolvidos. Deste modo, tais ações contribuirão para o aumento do alinhamento entre as partes.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido foi o estudo de caso. Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) afirmam que estudos de caso são capazes de compreender e analisar comportamentos não padrão. Complementarmente, Barrat, Choi e Li (2011) defendem que os estudos de caso podem ter um papel de teste de teoria e não apenas de construção de novas teorias.

O caso analisado foi uma empresa multinacional brasileira e suas unidades no Brasil, Argentina e Uruguai. A escolha da empresa deu-se pelo fato de ela ser considerada uma multinacional brasileira (KPMG, 2010) atuante no setor de alimentos, segmento que

BBR  
15,6

apresentava estimativas de crescimento para os anos seguintes (USDA, 2011), e com presença forte nos países da América do Sul (Brasil, Argentina e Uruguai).

555

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos participantes, com agendamento antecipado e realizadas no idioma do país. Foram entrevistados gerentes das unidades do Brasil, do Uruguai e da Argentina e fornecedores (produtores e consignatários) dos três países. As entrevistas foram manuscritas e depois digitadas para futuras análises com o programa Sphinx Brasil.

A potencial barreira acerca do idioma espanhol foi amenizada pelo conhecimento desse idioma pelos pesquisadores. O Quadro 1 a seguir detalha o perfil e o objetivo de cada coleta realizada, salientando que nos casos em que foi contado mais de um participante por segmento, apresenta-se também esse número de participantes na primeira coluna.

**Quadro 1.** Fontes de coleta de dados e objetivos destas coletas em cada unidade em estudo

Cargo/Contato	Forma	Unidade	Objetivo
Supervisora de RH	Entrevista Pessoal	Brasil	Autorização para o estudo na unidade brasileira
Gerente de Compras de gado	Entrevista pessoal	Brasil	Identificar como ocorrem os relacionamentos em cadeia na opinião da indústria
Produtores (2)	Entrevista Pessoal	Brasil	Identificar como ocorrem os relacionamentos em cadeia na opinião dos produtores.
Consignatários (2)	Entrevista Pessoal	Brasil	Identificar como ocorrem os relacionamentos em cadeia na opinião da indústria.
Funcionários nível operacional	Observação no setor de RH	Brasil	Conhecer os processos industriais da empresa.
Setor Jurídico da empresa matriz em SP	Telefone	Brasil	Buscar autorização para o estudo.
Assessoria Administrativa	Fone e e-mail	Uruguai	Agendamento de visitas
Direção Administrativa	Entrevista pessoal Observação	Uruguai	Identificar como ocorrem os relacionamentos em cadeia na opinião da indústria.
Direção de RH	Entrevista pessoal Observação	Uruguai	Levantamento de informações gerais por unidade
Setor de Hacienda	Entrevista pessoal Observação	Uruguai	Buscar informações sobre relacionamentos com produtores.
Gerente de Produção	Entrevista pessoal Observação	Uruguai	Conhecer a unidade e sua industrialização.
Produtores (2)	Entrevista pessoal	Uruguai	Buscar informações sobre os relacionamentos em cadeia
Consignatários (2)	Entrevista pessoal	Uruguai	Buscar informações sobre os relacionamentos com indústria

Prefeitura de Tacuarembó	Entrevista pessoal e e-mail	Uruguai	Buscar informações sobre a indústria e sua representatividade para o município.
Gerente Geral Unidade	E-mail	Uruguai	Agendamento de visitas
Direção Administrativa	Entrevista pessoal Observação	Argentina	Buscar identificar visão da empresa sobre relacionamentos em cadeia , e buscar como é o relacionamento com produtores e intermediários.
Produtores (2)	Fone e e-mail	Argentina	Buscar identificar como são os relacionamentos em cadeia.
Consignatário (1)	E-mail	Argentina	Buscar identificar como são os relacionamentos em cadeia .
Cabanha (1)	E-mail	Argentina	Buscar identificar como é o relacionamento com a indústria.
Associação Produtores Carne	E-mail	Argentina	Entender o contexto argentino de carnes.
ApexBrasil, IPCVA e INTI	E-mail	Argentina	Entender o contexto argentino de carnes.

Fonte: Elaboração Própria

Houve a codificação dos dados após a coleta destes. Os dados foram analisados com base nessa codificação. A análise dos dados utilizou elementos da análise de narrativa. Webster e Mertova (2000) definem narrativa como uma série de histórias humanas relativas a experiências. Este estudo se enquadraria dentro do que Riessman (2007) denominou de análise temática (thematic analysis). Mesmo que inicialmente a análise de narrativa abordasse preferencialmente situações informais ou mais espontâneas dos atores envolvidos, com o tempo as entrevistas semiestruturadas têm sido uma forma aceita para coleta e análise de dados (Mishler, 1986). A ênfase neste caso seria mais no conteúdo do texto. Assim, o foco é “o que” foi dito mais do que “como” foi narrado. Ressalta-se que a codificação analítica da presença está baseada em conceitos, o que para Gibbs (2009) são as categorias de análise oriundas da revisão da literatura. As categorias de análise decorrentes da teoria foram: Confiança (Conf), Coordenação (Coord), Comunicação (Com), Cooperação (Coop) e Envolvimento (Envolv). A codificação presente foi estruturada em níveis (baixo, médio ou alto), com base na descrição das informações repassadas pelos entrevistados, pela força verbal na exposição, pela falta de respostas para perguntas, e, em alguns casos, pela existência de dúvida na exposição do respondente. Palavras e expressões proferidas como “não”, “não há”, “não existe”, “só por parte deles” indicaram nível baixo de presença. Por outro lado, as palavras “pode melhorar”, “um pouco”, “nem sempre” indicaram nível de presença médio. Por fim, os termos “sim”, “há”, “existe”, “é boa” foram considerados como de nível alto. Já a codificação analítica do alinhamento foi baseada em dados. Deste modo, puderam ser identificadas situações como: não existente, quando houve total desalinhamento nos indicadores de presença das categorias de análise expostos pelos participantes; baixo alinhamento; médio alinhamento; e alto alinhamento, quando se identificou uma aproximação de resposta acerca da presença das categorias de análise, por tipologia de relacionamento em cada uma das unidades estudadas.



A aplicação da análise léxica e de conteúdo nesta pesquisa permitiram identificar algumas expressões e palavras que obtiveram citação igual ou superior a três, por cada categoria estudada. Destaca-se ainda, que houve nas entrevistas coletadas alguns depoimentos que negaram a existência de cooperação e envolvimento. Essas informações são apresentadas no Quadro 2.

#### 4. MATRIZ E SEUS RELACIONAMENTOS COM AS UNIDADES PRODUTIVAS

A empresa estudada atua nos segmentos de processamento e de distribuição de produtos de carne bovina, ovina, suína e avícola desde 1986. Possuía à época da pesquisa, unidades em 22 países de cinco continentes por meio de 150 plantas, representações comerciais e centros de distribuição, sendo considerada uma das companhias brasileiras mais internacionalizadas e mais diversificadas do setor de alimentos. Utilizou para sua expansão nos mercados doméstico e internacional a estratégia de aquisição de unidades.

A empresa utiliza uma estratégia de baixo custo para a unidade do Brasil, com menores níveis de investimento financeiro e esforço de integração. Já as unidades internacionais do Uruguai e Argentina localizam -se em mercados onde a meta é agregar valor aos produtos. Deste modo, essas unidades, com base em suas estratégias de negócios, podem ter ações mais voltadas à cooperação e colaboração.

Nas três unidades analisadas foram identificadas as presenças de confiança estrutural e social, conforme os relatos listados no texto. Os relatos são identificados pelo entrevistado e compreendem os gerentes da empresa (I), produtores (P) e consignatários (C). No caso da confiança estrutural, os recursos assumem papel-chave assim como o cumprimento de metas.

*“O compromisso formalizado por parte dos produtores é elemento de padronização e segurança, necessários [sic] em programas de certificação.” (I – Brasil)*

*“O consignatário é responsável, assume o compromisso de gado do produtor perante a indústria, sem documentos ou processos burocráticos.” (C – Uruguai)*

*“Os produtores percebem que temos muito a oferecer em termos estruturais.” (I – Argentina)*

**Quadro 2.** Maiores incidências de expressões citadas pelos participantes

Critério	Expressões citadas e quantidade de citações
Confiança	Não tem(7), Não tem acesso à matriz (6), há confiança (5), não há (5), há autonomia (3), não há contratos (3), tem autonomia (3)
Cooperação	Há cooperação (10), não há (6), não tem (5), contato matriz (3), distância geográfica (3), há competição (3), não tem acesso (3), pode melhorar (3)
Comunicação	Não tem (8), não tem acesso (4), não tem contato (4), não tem acesso à matriz (3), não tem contato com a matriz (3), são discutidas (3)
Envolvimento	Não se tem (10), indústria define (3), acesso à matriz (3), não se tem muito acesso (3)
Coordenação	Não se tem (6), pode melhorar (5), acesso à matriz (3), não se tem muito acesso (3), sempre há (3)

Fonte: Elaboração Própria

A confiança social, que é oriunda da colaboração entre as pessoas envolvidas, também se encontra presente. Esse segundo tipo de confiança pode ser identificado tanto na fala de gerentes da empresa (I) como na de consignatários (C):

*“A palavra da empresa é forte.”* (C – Brasil)

*“Há compromisso da palavra.”* (I – Brasil)

*“Sempre nos ajudamos mutuamente.”* (P - Argentina)

Apesar de estudos anteriores afirmarem que confiança e cooperação estão sempre associados, não há pleno consenso quanto a essa posição (WITT & LEWIN, 2007). Outros aspectos institucionais como autorizações legais nacionais levaram à cooperação no caso da empresa. Deste modo, o ambiente institucional favoreceria a percepção de confiança:

*“O compromisso formalizado por parte dos produtores é elemento de padronização e segurança, necessários [sic] em programas de certificação.”* (I – Uruguai)

Quanto à cooperação, esta também é reconhecida pelas partes envolvidas, embora a percepção seja variável. Esse aspecto pode ser identificado no discurso não homogêneo entre os envolvidos na cadeia de suprimentos da empresa.

*“Há um esforço de trabalho em cadeia.”* (I - Uruguai)

*“Alguns consignatários reconhecem seu papel de intermediação junto a pequenos produtores.”* (C - Uruguai)

*“Nem sempre há um convite. Alguns cooperam, outros não.”* (C – Brasil)

*“Vê-se uma relação mais competitiva no curto prazo entre os participantes, e a médio prazo (uma percepção) de que uma parte não existe sem a outra.”* (I-Argentina)

Na relação entre matriz e unidades, não se identificou a presença de grandes conflitos no processo de coordenação das unidades. Estes podem ocorrer quando há insatisfação entre os envolvidos ou quando os objetivos da matriz e das subsidiárias são conflitantes. Isso não ocorreria, segundo a empresa, e há, portanto, uma situação de cooperação com baixo conflito, como pode ser identificado nos relatos. Porém, foi possível identificar algum nível de insatisfação potencial dos produtores em relação à empresa quanto ao tratamento desigual devido ao porte do produtor, com exceção da unidade argentina:

*“A empresa faz contato e vem buscar quando precisa.”* (P – Brasil)

*“Somente uns dez produtores estão envolvidos nas atividades de planejamento da cadeia.”* (P – Uruguai)

*“Nos ajudamos, nos apoiamos. E com a indústria também temos o apoio necessário.”* (P – Argentina)

## 5. OS RELACIONAMENTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

### 5.1. UNIDADE NO URUGUAI

A subsidiária no Uruguai possui alguma autonomia, porém segue as metas planejadas pela matriz. Dentro dessa orientação, a unidade busca organizar e cooperar quando existem novas demandas, mantendo suas atividades rotineiras no mercado. A manutenção de padrões de qualidade internacionais exigidos leva à necessidade de trabalho em conjunto, especialmente com os produtores, criando condições para que a matéria-prima chegue de acordo com exigências existentes.



---

BBR  
15,6      *“A empresa promove palestras técnicas com os produtores, que também visam estimular a comunicação entre eles.” (I – Uruguai)*

559

---

Com esse objetivo, relacionamentos colaborativos que trazem benefícios para ambas as partes são presentes. Entretanto, o desenvolvimento desses tipos de relacionamento é uma dificuldade, que é agravada pelo fato de ser uma empresa com sede fora do Uruguai. Assim, há espaços de melhoria nas relações dentro da cadeia. As lacunas existentes se aproximam dos achados dos estudos de Dyer e Chu (2000 e 2011), que afirmaram que as relações entre fornecedor/comprador devem ultrapassar os contratos e envolver também a lealdade.

*“A comunicação não chega a todos produtores ... há falta de informações sobre o setor.” (P1 – Uruguai)*

*“A empresa não repassa informações que permitam que o produtor realize novos investimentos.” (P2 – Uruguai)*

Portanto, essas informações diferem de alguns estudos anteriores, segundo os quais o tempo influenciaria positivamente os laços de confiança. No caso das relações aqui estudadas, os anos de trabalho em conjunto nem sempre levaram a maior aproximação. Esse período também criou distanciamento e quebra de relacionamentos, como no caso de alguns consignatários com a empresa. Estes, desestimulados pela não identificação de mudanças positivas para si, migraram de atividade e de parceiros comerciais.

*“A indústria aproxima alguns consignatários. Porém, ha muita competição entre esses e muitos já fecharam...” (C – Uruguai)*

Conforme Sohn (1994), o conhecimento pode ser a base para a confiança nas relações de longo prazo, aproximando os elos produtivos e intermediários para trabalharem de forma mais colaborativa e integradora. No entanto, como não há esse repasse de conhecimento, ocorrendo centralização de informações do mercado na empresa, o que se percebeu foi um certo nível de aversão por parte de envolvidos na cadeia em desenvolver atividades para uma empresa com grande poder de barganha.

Constatou-se que, mesmo com um sistema de rastreabilidade e certificação operando na cadeia, por ser esta uma exigência legal no Uruguai, há muitos produtores não satisfeitos com a forma de trabalho. Ela inclui os processos, mas principalmente os relacionamentos e as políticas adotadas ao longo da cadeia. Em vários momentos, observou-se ênfase na expressão “não há cooperação” e “não há cadeia”, evidenciando que há ações a serem realizadas em prol da qualidade nessas relações.

*“A indústria não dispõe de um planejamento de vendas e de produção junto aos fornecedores.” (I – Uruguai)*

*“Não há organização de compra.” (P – Uruguai)*

Deste modo, pode-se afirmar que a unidade da empresa localizada no Uruguai está focada em seu relacionamento com grandes produtores e grandes consignatários, existindo uma lacuna com pequenos e médios produtores e consignatários. Salienta-se ainda que a necessidade de incrementar processos de gestão e coordenação em nível de cadeia foram citados por todos os elos participantes deste estudo.

*“Os pequenos e médios (produtores) nem sempre são envolvidos (em palestras técnicas).” (P1 – Uruguai)*

*“(Reuniões presenciais) ... não são para todos.” (P2 – Uruguai)*

Na unidade do Brasil analisada, há um controle mais intenso por parte da matriz. Foi identificada uma lacuna de confiança entre as partes, porém atores locais amenizavam esse aspecto. Havia ainda espaço na unidade brasileira para o desenvolvimento de ações perante os demais atores que interagem com a cadeia (fornecedores, consumidores, mercado de trabalho e sistema político regional), a fim de mostrar as potencialidades da empresa e reforçar o papel de cada um na cadeia. Como a empresa adquiriu uma empresa local, havia a necessidade de esforços para reduzir a percepção negativa de que ela se instalou na região com objetivos de uma grande empresa exploradora”. Faltaria, portanto, sob essa ótica, confiança social e estrutural por parte da população e de alguns fornecedores e colaboradores (GRANOVETTER, 1985; MACDUFFIE, 2011 e HANDFIELD e BECHTEL, 2002).

A confiança social está presente quando se analisa o relacionamento P-I e de forma individualizada em atores locais. Esse tipo de confiança se apresentava então mais forte do que a confiança estrutural.

*“O Sr. L. G. é o faz-tudo aqui. Ele é o cara confiável. No início, a empresa era o L.. Agora mudou.” (C – Brasil)*

*“Confiamos no consignatário. Sem contrato. Há um romaneio.” (I – Brasil)*

A coordenação das atividades na cadeia ocorre de forma precária, pois é oriunda das ações e contatos da central regional de outro município próximo, e, portanto, não há um planejamento específico. Essa orientação causa um nível de pressão nas pessoas que atuam na empresa em contato direto com produtores e que precisavam de abastecimento ágil de matéria-prima.

O envolvimento entre consignatários e empresa (C-I) era relevante. Estes faziam a intermediação no processo entre fornecedores e indústria. Os consignatários contribuem assim para a redução do contato direto dos pequenos fornecedores com a empresa. Havia também uma redução nos custos logísticos obtidos pela consolidação das cargas de gado. Deste modo, criam-se barreiras entre os atores formadores da cadeia analisada.

*“A indústria não repassa informações que permitam ao produtor realizar novos investimentos.” (P – Brasil)*

Na visão da empresa, não havia ainda avanços na cooperação. O que existiria era uma relação meramente de compra e venda de mercado, em que o produtor só estará satisfeito se perceber seu ganho claramente. Identificou-se que a cooperação estava mais ligada à atividade do consignatário que busca a matéria-prima dos pequenos produtores, consolidando-a para a empresa. Também não se pode afirmar que existia uma situação de competição no fornecimento porque, como havia escassez de matéria-prima, todas as entregas e quantidades eram importantes para a empresa. Mesmo em padrões menores de qualidade, quando a demanda é alta e acelerada pela central regional, a busca era constante e, em alguns períodos do ano, a indústria enfrentava quebras no fornecimento.

Quando questionados sobre a aprendizagem gerada a partir desses relacionamentos, a empresa respondeu que havia um esforço por meio da aproximação com os produtores, para qualificação dos produtores em um programa denominado Bem-Estar Animal, e também quanto ao processo industrial, quando havia oportunidade de acompanhar o abate das cargas entregues pelo produtor.

A qualificação limitada de muitos produtores (a maioria de pequeno e médio porte com lotes de entrega pequenos) era apontada pela empresa como um problema para a obtenção de novas certificações exigidas pelo setor. Ao longo do processo de certificação, podem

### 5.3. UNIDADE ARGENTINA

A unidade argentina coopera com a empresa matriz e seus processos de produção, procurando atender às demandas solicitadas e às exigências de qualidade e padronização. Esta divulga seus processos junto à matriz da empresa e às outras unidades. Segundo a empresa, há confiança na relação entre essa unidade e a matriz. Mesmo com algumas mudanças, pode-se afirmar que há a valorização por parte da matriz da tradição e dos pontos fortes da unidade argentina no mercado local e internacional. A unidade argentina analisada investia significativamente em seu meio social, promovendo a sua marca entre diversos stakeholders além da cadeia direta (MENTZER ET AL., 2001), como público consumidor, escolas, eventos e instituições técnicas. Havia assim a busca de uma visão de futuro, que trabalharia com os diversos relacionamentos para a continuidade da entrega e a manutenção da qualidade dos seus produtos.

Atividades constantes eram desenvolvidas entre a unidade e os fornecedores para qualificação técnica destes. A comunicação com os produtores a partir de diferentes formas era avaliada como excelente pelos produtores. Havia mais informações e maior conhecimento com espaços de discussão e consequente crescimento dos envolvidos (produtores e consignatários).

Nessa unidade, o período pós-aquisição e a nova forma de organização decisória, que incluía um gerente brasileiro, precisava ainda assim aprofundar os laços sociais. Como o período de aquisição era recente à época da pesquisa, a aceitação das mudanças e a necessidade de reconhecimento por parte da matriz e da comunidade local era presente. A unidade possuía destaque regional e pretendia continuar tendo. A confiança na relação entre a unidade argentina e a matriz brasileira era crescente, mas havia necessidade continuada de atenção para a valorização do conhecimento implícito, dos processos, da tradição e das pessoas.

O envolvimento com outras unidades industriais em relações horizontais ocorria mas ainda era incipiente, pois apenas ocorria em reuniões promovidas pela matriz. No entanto, não foram identificadas políticas claras voltadas ao aumento do envolvimento dessa unidade com outras unidades industriais da empresa. Já o envolvimento com a matriz era desenvolvido de forma constante.

Na análise do relacionamento do tipo P-I, constatou-se que a indústria buscava incrementar o envolvimento do produtor, mostrada pela importância conferida a diversos programas desenvolvidos. A explicitação da busca de valorização do produtor estava presente nos objetivos e na missão da unidade e na forma de manter e desenvolver os relacionamentos existentes. A comunicação constante com produtores era identificável assim como programas que visavam aproximar e estimular as opiniões e sugestões dos produtores. Havia também palestras técnicas, que visavam à qualificação dos produtores.

*“Realizamos diversos programas procurando envolver e aproximar os fornecedores”*  
(I-Argentina)

Do ponto de vista do produtor, esses programas foram considerados importantes e que beneficiariam a qualidade das atividades e aproximariam esse elo com a indústria. Ressaltavam a confiança no relacionamento já existente entre indústria e produtores, com enfrentamento em conjunto dos desafios conjunturais argentinos, confirmando assim alguns aspectos facilitadores de cooperação.

---

*“Há uma aproximação e envolvimento via diversos programas com o produtor, assessoria, contatos pessoais ...” (P-Argentina)*

BBR  
15,6

No entanto, a coordenação ao longo de cadeia ainda apresentava lacunas. Esta não era um modelo integrado, assim como não havia nas outras unidades estudadas que permitiria ajustar a produção de acordo com a demanda. Isso sempre trazia uma margem de insegurança, e essa talvez fosse a principal motivação para os programas de relacionamento (e tentativa de fidelização) perante o fornecedor.

562

---

*“Entende-se como cadeia, mas não uma organização que trate da gestão da cadeia” (I-Argentina)*

*“... não é fácil a curto prazo, mas há tentativas de equilibrar a produção em termos de quantidade e qualidade” (P-Argentina)*

A confiança na relação entre indústria e produtor se desenha principalmente na tipologia estrutural (MADHOK, 1995), pois é presente a força da empresa e da marca, e o trabalho explícito em diferentes programas denominados pela empresa como ferramentas.

As relações horizontais (ZYLBERSZTAJN & LAZZARINI, 2005), no que tange à questão de fornecedores, foi destaque no caso argentino. Os produtores percebem a necessidade e os benefícios de cooperarem entre si, aprendendo, trocando experiências e auxiliando-se quando necessário. Esse tipo de ação foi entendida como um amadurecimento e qualificação dos produtores, mais comprometidos com a sua atividade e com a indústria.

*“Nos ajudamos, nos apoiamos. E da indústria também temos o apoio necessário.” (P – Argentina)*

## 6. ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

A análise cruzada dos três casos permitiu a construção do Quadro 3. Os relacionamentos que obtiveram baixa presença nas categorias de análise e, ao mesmo tempo, baixo ou médio alinhamento de informações, foram considerados nesta pesquisa como elos de relacionamento merecedores de maior atenção, já que estavam sendo pouco desenvolvidos e, simultaneamente, fazendo emergir opiniões distintas entre os elos da cadeia.

Isso estava presente na subsidiária brasileira nos elementos de cooperação e envolvimento na relação P-I (Produtor e Indústria). Deve-se igualmente atentar para os indicadores de baixa presença, mesmo que com alto alinhamento, quando ambos os envolvidos no elo têm a mesma percepção sobre a inexistência ou insuficiência da presença desse aspecto, especialmente na unidade brasileira em cooperação, comunicação, envolvimento e coordenação.

Como a empresa focal neste estudo é a planta industrial, partiu-se do princípio de que todas as variáveis de análise deveriam ser positivas e importantes para os relacionamentos, devendo assim estar presentes. Encontram-se nessa categorização vários relacionamentos. Na unidade do Brasil, no relacionamento C-I (Consignatário e Indústria), houve essa identificação de baixa presença (PB) para quatro das cinco categorias, excetuando-se apenas a confiança. No relacionamento Produtor e Consignatário (P-C), houve a mesma situação nas categorias coordenação, envolvimento e comunicação. No relacionamento Produtor e Indústria (P-I), houve idêntica incidência para a categoria coordenação. Na unidade uruguaia, essa situação ocorreu no relacionamento do tipo Consignatário e Indústria (C-I) para as categorias cooperação e comunicação, e Produtor e Consignatário (P-C), nos indicadores de cooperação, coordenação, comunicação e envolvimento. A unidade argentina não

**Quadro 3.** Análise cruzada dos relacionamentos, com indicadores de presença e alinhamento, por unidade estudadas

País / Unidade/ Tipo da relação estudada			Categorias de análise identificadas – Presença (P) e Alinhamento (A)				
			A (Alto), M (Médio), B (Baixo)				
			Confiança	Cooperação	Comunicação	Envolvimento	Coordenação
Unidade 1	Brasil	C-I	PA, AA	PB, AA	PB, AA	PB, AA	PB, AA
Unidade 1	Brasil	P-C	PM, AM	PM, AA	PB, AA	PB, AA	PB, AA
Unidade 1	Brasil	P-I	PA, AM	PB, AM	PM, AB	PB, AM	PB, AA
Unidade 2	Uruguai	C-I	PM, AA	PB, AA	PB, AA	PM, AA	PM, AM
Unidade 2	Uruguai	P-C	PM, AM	PB, AA	PB, AA	PB, AA	PB, AA
Unidade 2	Uruguai	P-I	PM, AA	PM, AA	PM, AM	PM, AM	PM, AM
Unidade 3	Argentina	C-I	PA, AA	PA, AA	PA, AA	PA, AA	PA, AA
Unidade 3	Argentina	P-C	PA, AA	PA, AA	PA, AA	PA, AA	PM, AA
Unidade 3	Argentina	P-I	PA, AA	PA, AA	PM, AA	PA, AA	PA, AA

Fonte: Elaboração Própria

apresentou níveis de baixa presença e alto alinhamento neste estudo, para nenhuma das categorias estudadas.

A cooperação é o indicador que, em uma análise geral, foi citado mais vezes como apresentando baixa presença. Deste modo, exige maior atenção nos relacionamentos em cadeia, especialmente nas unidades brasileira e uruguaia. Já sob o olhar dos tipos de relacionamentos e suas deficiências, constatou-se que o tipo C-I (Consignatário e Indústria) era um elo que exigiria atenção por parte da empresa e sua matriz por estar apresentando baixos indicadores de presença nos critérios estudados. Pela análise dos dados levantados, é possível afirmar que o consignatário é um elo que muitas vezes não se sente incluso na cadeia de suprimentos, podendo ser excluído em um futuro próximo, se indústria e produtores passarem a negociar diretamente.

A unidade na Argentina é a subsidiária que apresentou maior homogeneidade na presença dos critérios de análise e maior alinhamento de informações nas comparações dos relacionamentos realizadas com produtores e indústria. Essa conclusão permite apontar que há na cadeia de suprimentos dessa unidade relacionamentos mais eficazes. Há em sua maioria a presença dos indicadores confiança, cooperação, comunicação, envolvimento e coordenação e estes são percebidos pelos elos estudados. As ações ali executadas no nível da cadeia poderão servir como exemplo para outras unidades da multinacional, desde que sigam estratégias similares.

Reforça-se que a empresa utilizava à época da pesquisa uma estratégia de baixo custo para a unidade brasileira. Os menores níveis de investimento financeiro e esforços na sua gestão poderiam estar levando a menores níveis de cooperação. Já a unidades da Argentina, como foca em maior valor agregado, desenvolve estratégias que possibilitam maior cooperação. Uma questão que se apresenta seria quais seriam os resultados alcançados se as estratégias adotadas fossem próximas em todas as unidades.

Apresenta-se a seguir um resumo dos códigos analíticos identificados neste estudo (Figura 1), posicionando-os nos quadrantes de presença e alinhamento por categorias de análise e unidades estudadas. Nota-se que o posicionamento no indicador presença baixa (PB) e alinhamento alto (AA), recebeu maior evidência, o que demonstra que a empresa deveria atentar para essas categorias em ações futuras. Na percepção dos entrevistados, havia necessidade de incrementar ações que estimulassem e promovessem a confiança, a

**Figura 1.** Posicionamento dos códigos analíticos presença e alinhamento por unidades e tipo de relacionamento

Alinhamento de Informações	Brasil (C-I): Coop, Env, Coord Com. Brasil (P-C): Com, Env, Coord Brasil (P-I): Coord Uruguai (C-I): Coop, Com Uruguai (P-C): Coop, Com, Env, Coord	Argentina (C-I): Coop, Env, Conf, Coord, Com Argentina (P-C): Conf, Com, Env, Coop Argentina (P-I): Com, Env, Coord, Coop Brasil (C-I): Conf
	Brasil (P-I): Coop, Env	
	Baixo	Alto

Fonte: Elaboração Própria

cooperação, o envolvimento, a coordenação e a comunicação de acordo com os objetivos estratégicos da matriz.

A unidade argentina destaca-se pela capacidade de desenvolver relacionamentos com as características estudadas e consideradas importantes para um trabalho em cadeia de suprimentos, posicionando-se no quadrante com indicadores de alta presença (PA) e alto alinhamento (AA) de informações entre os envolvidos. Não houve identificação de categorias de análise na posição alinhamento baixo (AB) e presença alta (PA), o que indicaria um desencontro entre percepções e ações efetivamente desenvolvidas.

## 7. CONCLUSÕES

Este estudo, ao analisar uma empresa multinacional que expandiu suas atividades internacionais por meio de aquisição de unidades processadoras no Brasil, na Argentina e no Uruguai, permite algumas considerações sobre os desdobramentos advindos da aquisição de operações industriais. Neste caso, as cadeias de suprimentos já estavam formadas antes da aquisição das unidades estudadas. O desafio da empresa tem sido gerenciar os relacionamentos existentes de forma eficaz, ainda que buscando uma certa padronização nas práticas, mas mantendo algumas especificidades que atendam ao contexto local.

Um aspecto a salientar é que tanto o ambiente externo como as estratégias adotadas afetaram os tipos de relacionamento nas cadeias investigadas. A empresa apresentada, ao desenvolver estratégias de negócio diferentes em cada unidade, permite algumas afirmações preliminares. Os casos analisados sugerem que nas unidades com estratégias de negócios que buscam maior diferenciação ou criação de valor agregado, especialmente a unidade argentina, há maior presença de colaboração e cooperação entre as díades analisadas. No outro extremo está a unidade brasileira. Neste caso, há baixa confiança, o que se reflete em cooperação e colaboração incipientes. Essa unidade tem políticas claramente direcionadas por uma estratégia de baixo custo.

Os relacionamentos que obtiveram baixa presença nas categorias de análise e, ao mesmo tempo, baixo ou médio alinhamento de informações (Quadro 3), foram considerados nesta pesquisa como elos de relacionamento os quais mereceriam maior atenção por parte da empresa. Nesses relacionamentos, foi identificada a presença de opiniões distintas entre



BBR  
15,6

os elos da cadeia. Isso era presente mais claramente na subsidiária brasileira, especialmente nos aspectos voltados aos elementos de cooperação e envolvimento na relação P-I (Produtor e indústria).

565

A cooperação é a característica que, em uma análise geral, foi citada mais vezes como tendo baixa presença, ou seja, exigiria maior atenção na gestão dos relacionamentos da empresa. A diferença no tratamento dispensado pela empresa ao produtor relacionado ao seu porte, o fluxo de informações ao longo da cadeia e a desmotivação de alguns consignatários com a empresa são aspectos comprometedores do desenvolvimento de atividades colaborativas. Claramente, a unidade argentina apresenta uma situação distinta com uma percepção, tanto por parte da empresa como de seus fornecedores, de que há colaboração na cadeia. Há entretanto aspectos de confiança nos relacionamentos, tanto na unidade brasileira como nas duas estrangeiras. No entanto, o estudo levantou que essas características são atribuídas também às pessoas envolvidas e não apenas à empresa e ou a seus processos (confiança afetiva). Além disso, essa percepção é desigual entre os diferentes atores, incluindo produtores, indústria e consignatários.

Não houve identificação de categorias de análise na posição de alinhamento baixo e presença alta, o que indicaria um desencontro de visões e de informações entre os envolvidos e as evidências encontradas. Essa situação pode ser considerada favorável, pois mudanças nessas categorias de alinhamento e presença exigiriam habilidades de gestão e, sobretudo, estratégias com duração de longo prazo.

Visando a melhorias na coordenação das atividades desenvolvidas via relacionamentos na cadeia de suprimentos, os resultados sugerem que a empresa poderia incrementar a aprendizagem via relacionamento horizontal. Isso pode ser realizado por meio da aproximação das unidades e beneficiaria principalmente a unidade brasileira estudada.

Os resultados deste estudo contribuem ao analisar cadeias de suprimentos em diferentes países. De modo geral, estudos sobre empresas multinacionais brasileiras (ou de países emergentes, de acordo com Meyer, 2004), não abordam gestão das cadeias de suprimento. A internacionalização das empresas desses países é ainda recente e, portanto, o foco tem sido nos fatores motivadores para operações em outros países. Este estudo contribui ao comparar cadeias de suprimento de uma mesma empresa estabelecidas em três países latino-americanos com diferentes características culturais e institucionais. O artigo avança ao propor categorias de análise as quais permitem diferenciar a configuração dos relacionamentos existentes em três cadeias de suprimento e que podem ser replicadas em outros setores e contextos. As categorias também podem guiar gestores de multinacionais no desenvolvimento e gestão de cadeia de suprimento internacional.

Ressalta-se que este estudo apresenta algumas limitações. Entre estas, pode-se citar a quantidade de participantes nas entrevistas. Uma quantidade maior de entrevistados poderia trazer resultados mais aprofundados e com maior validade sobre os relacionamentos analisados. Outra limitação diz respeito à compreensão do conceito de “cooperação”. Tal aspecto pode levar os participantes da pesquisa, com base em sua percepção e experiências passadas a apresentar diferentes opiniões sobre a existência ou não de atividades cooperativas. Futuras pesquisas podem explorar essas limitações, em especial com estudos tipo survey ou com dados secundários de empresas multinacionais brasileiras.

## 8. REFERÊNCIAS

- ARBIX, G., CASEIRO, L. Destination and strategy of Brazilian multinationals. *Economics, Management and Financial Markets*, v. 6, n. 1, p. 195-207, 2011 .
- ARIÑO, A. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, v. 34, n. 1, p. 66-79, 2003.
- BARRATT, M., CHOI T.Y., LI, M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 4, p. 329–342, 2011.

- BORINI, F. M., et al. The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Management Journal*, v. 30, n. 3, p. 219-231, 2012.
- BORINI, F., FLEURY, M.T. Development of non-local competences in foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Business Review*, v.23, v.1, p. 106-119, 2011.
- BURGESS, K., SINGH, P. J. KOROGU, R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 26, n. 7, p. 703-729, 2006.
- CANTWELL, J., DUNNING, J. H., LUNDAN, S. M. An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, v. 41, p. 567-586, 2010.
- CAPÓ-VICEDO, J., MULA, J.; CAPÓ, J. A social network-based organizational model for improving knowledge management in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 16, n. 5, p. 379-388, 2011.
- CHEN, I. J., PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 119-150, 2004.
- CRILLY, D. Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: a mid-range theory. *Journal of International Business Studies*, v. 42, p. 694-717, 2011.
- DYER, J., CHU, W. The determinants of trust in supplier-automaker relations in the US, Japan and Korea: A retrospective. *Journal of International Business Studies*, v. 42, p. 28-34, 2011.
- FANG, E., & ZOU, S. The effects of absorptive and joint learning on the instability of international joint ventures in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, v. 41, n. 5, p. 906-924, 2010.
- FLEURY, A., FLEURY, M.T. Brazilian multinationals: competences for internationalization. Cambridge University Press, 2011.
- ZAHRA, S.A., IRELAND, R.D., HITT, M.A., International Market Entry Mode Decisions on Firm Global Performance: A Governance Perspective. Special Issue on Designing Competitive Strategies for Global Marketing, *Research in Marketing*, v. 14, p. 45-86.
- GRANOVETTER, M. The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, v.19, n. 1, p. 33-50, 2005.
- HANDFIELD, R. B., BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, v. 31, p. 367-382, 2002.
- HENNART, J. K., PARK, Y. R. Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States. *Management Science*, v. 39, n. 9, p. 1054-1070, 1993.
- HOFSTEDE, G., BOND, M. H. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, v.16, n. 4, p. 5-21, 1988.
- HOULIHAN, J. B., International supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, v. 15, n. 1, p. 22-38, 1985.
- HUANG, M. C., YEN, G. F. & LIU, T. C. Reexamining supply chain integration and the supplier's performance relationships under uncertainty. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 19, n. 1, p. 64-78, 2014.
- JUTTNER, U., GODSELL, J., CHRISTOPHER, M. G. Demand chain alignment competence delivering value through product life cycle management. *Industrial Marketing Management*, v. 35, p. 989-1001, 2006.
- KLASSEN, R., WHYBARK, D. Barriers to Management of International Operations. *Journal of Operations Management*, v. 11, p. 385-396, 1994.
- KPMG. Ranking das Transnacionais Brasileiras 2010. Fundação Dom Cabral. Disponível em <http://www.kpmg.com.br>, 2010, Acesso em 10 10 2012.
- LINDGREEN, A. Trust as a valuable strategic variable in the food industry: different types of trust and their implementation, *British Food Journal*, v. 105, n. 6, p. 310-27, 2003.
- LUO, Y., PARK, S. H. Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 2, p. 142-160, 2004.
- MACDUFFIE, J. P. Inter-organizational trust and the dynamics of distrust. *Journal of International Business Studies*, v. 42, n. 1, p. 35-47, 2011.
- MADHOK, A. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, v. 26, p. 117-137, 1995.
- MCALLISTER, D. J. Affect- and Cognition-Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, 24-59, 1995.
- MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S., MIN, S., NIX, N. W., SMITH, C. D., ZACHARIA, Z. G. Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, v. 22, n. 2, p.1-25, 2001.

- MEYER, K. E. Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. *Journal of International Business*, v. 35, p. 259-276, 2004.
- MEYER, K. E., ESTRIN, S. Brownfield entry in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, v. 32, n. 3, p. 257-267, 2001.
- MISHLER, E. *Research interviewing. Context and narrative*. Cambridge: Harvard University Press, 1986.
- PAIVA, E. L., CARVALHO, JR, J. M., FENSTERSEIFER, J. E. *Estratégia de Produção e de Operações: Conceitos, melhores práticas, visão de futuro*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PARK, S. H., UNGSON, G. R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, v.12, n. 1, p. 37-45, 2001.
- PEREZ-ALEMAN, P., SANDILANDS, M. Building value at the top and the bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships. *California Management Review*, v. 51, n. 1, p. 24-49, 2008.
- PRASAD, S., BABBAR, S. International Operations Management Research. *Journal of Operations Management*, v. 18, p. 209-247, 2000.
- RIESSMAN, C. K. *Narrative Analysis*. University of Huddersfield, 2005.
- SIMATUPANG, T.M., SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. *International Journal of Logistics Management*, v. 13, p. 15-30, 2002.
- SINGH, P.J., POWER, D. The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective, *Supply Chain Management: An International Journal*, v.14, n. 3, p. 189 – 200, 2009.
- USDA. United States Department of Agriculture. *Livestock and Poultry: world markets and trade*. Disponível em: <http://www.usda.org>. Acesso em 18 03 2014.
- VEREECKE, A., MUYLLE, S. Performance improvement through supply chain, collaboration in europe. *International Journal of Operations Production Management*, v. 26, p. 1176-1198, 2006.
- VIEIRA, L.M., TRAILL, W.B. Trust and governance of global value chains: The case of a Brazilian beef processor. *British Food Journal*, v. 110, p. 460-473, 2008.
- VOSS, C., TSIKRIKTSIS, N. FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*. v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.
- WEBSTER, L., MERTOVA, P. Using narrative inquiry as a research method: An introduction to using critical event narrative analysis in research on learning and teaching. Ed. Routledge, 2007.
- WITT, M. A., LEWIN, A. Y. Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraints. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n. 4, p. 579-594, 2007.
- WILDING, R., HUMPHRIES, A. S. Understanding collaborative supply chain relationships through the application of the Williamson organisational failure framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.36, n.4, p. 309-329, 2006.
- WU, F., CAVUSGIL, S. T. Organizational learning, commitment and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, v.59, p. 81-89, 2005.
- ZUCKER, L.G. Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behaviour*, n. 8, p. 53-71, 1986.
- ZYLBERSZTAJN, D. & LAZZARINI, S.G. On the survival of contracts: assessing the stability of technology licensing agreements in the Brazilian seed industry. *Journal of Economics and Business Organization*, v. 5, p.103-120, 2005.